

PROGAFE^{COL}

INFORME DE GESTIÓN -AÑO 2008-



INFORME DE GESTIÓN AÑO 2008

Durante el año 2008, la estrategia de Procafecol, la organización que agrupa los proyectos de valor agregado de la Federación Nacional de Cafeteros, continuó enfocada en ofrecer la experiencia del café de Colombia en todas las ocasiones de consumo y a todos los consumidores del mundo.

Si bien los años anteriores estuvieron orientados al desarrollo y madurez de la compañía a nivel nacional, y con experiencias puntuales a nivel internacional, este año la estrategia de la organización se focalizó en poner en marcha nuevos proyectos de expansión a diferentes mercados a través de alianzas de riesgo compartido con socios estratégicos, que involucran los tres canales de distribución.

En 2008 se continuó con la internacionalización de la compañía, iniciándose operaciones en Chile y Ecuador, con nueve y siete tiendas respectivamente.

Adicionalmente, la gestión realizada por la compañía en el ámbito nacional, que incluyó la cobertura de 16 ciudades y la apertura de 28 nuevas tiendas, fue uno de los principales promotores de la nueva dinámica alrededor del consumo de café en Colombia.

Presencia de la Tiendas Juan Valdez en el mundo



INFORME DE GESTIÓN AÑO 2008

Las ventas crecieron sostenidamente durante todo el año y para el 2008 muestran un incremento de 49% frente al año anterior, alcanzando el valor de \$73.499 millones. El 80% de estos ingresos proviene de las ventas de las tiendas, el 3.8% de las ventas a las tiendas del exterior, y el 13.7% a las ventas de café en los supermercados y el remanente representa las ventas en el canal institucional (restaurantes y hoteles). Las ventas de las tiendas aumentaron un 44% frente al año anterior, superando los \$59.065 millones.

Asimismo, las ventas del canal de supermercados aumentaron 73% frente al 2007. La presencia del café Juan Valdez en los supermercados tuvo gran acogida entre los consumidores y generó la expansión de la categoría de los cafés Premium. Hoy se tiene presencia en más de 400 supermercados en todo el país y se ha alcanzado, en tan breve tiempo una participación del 4% en el total de la categoría de café tostado y molido y de 70% en la de los cafés Premium. También se ingresó a la gama de cafés solubles con el café liofilizado Premium Juan Valdez, en donde se alcanzó este año una participación del 3.5% del mercado total.

Durante 2008 se realizaron importantes esfuerzos para intensificar la penetración en el segmento institucional dentro de los cuales se destacan la diversificación del portafolio de servicios y el aumento en el número de puntos de venta en Hoteles y Restaurantes.

El margen bruto de la compañía aumentó dos puntos porcentuales en el último año, mientras que el margen operacional pasó de 16% a 19%, reflejando una mayor eficiencia en la operación de la empresa. Los gastos administrativos no sólo continuaron disminuyendo como proporción de las ventas sino que se redujeron en valor absoluto en un 11%.

En consecuencia, en 2008 Procafecol alcanzó el equilibrio operacional, a través de incrementos en su rentabilidad bruta, de aumentos en su eficiencia operativa y de la reducción en sus gastos administrativos. En los dos últimos trimestres del año, los resultados de EBITDA (Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización) fueron positivos, arrojando un resultado para el año completo de \$70 millones de pesos.

No obstante el equilibrio operacional del ejercicio 2008, el resultado financiero neto fue de -\$9.031 millones, como resultado, de restar las cuentas de depreciación de activos y de pagos de intereses. Estas dos cuentas son necesariamente altas en una empresa con altos niveles de inversión. Sin embargo, la tendencia positiva de la compañía se refleja en que este nivel de pérdidas es un 35% inferior a los -\$13.908 millones del año anterior.

En cuanto a las cuentas del balance, los activos de la compañía aumentaron en un 17% frente al año anterior, los pasivos disminuyeron un 10% y el patrimonio se incrementó en un 52%.

En resumen, durante el 2008, Procafecol S.A, logró alcanzar un estado de cobertura robusto de la marca en el territorio colombiano, avanzó en la penetración internacional, iniciando operaciones tanto en Ecuador como en Chile y tuvo resultados financieros positivos logrando equilibrio operacional.

CATALINA CRANE ARANGO
Presidente
PROCAFECOL S.A.

1. INTERNACIONALIZACIÓN



INTERNACIONALIZACIÓN

El esquema de internacionalización de Procafecol contempla el desarrollo integral del modelo de negocios a través de esquemas de asociación con terceros que cumplan con requisitos claves para el desarrollo del negocio, tales como ser operadores originarios del país (actores locales en negocios afines) y tener disponibilidad de recursos de capital que garanticen alcanzar una masa crítica de tiendas en un periodo de tres a cuatro años, así como desarrollar los canales de grandes superficies e institucional.

Después de realizar un detallado análisis en aspectos relacionados con el tamaño del mercado, el grado de competencia, el consumo per cápita de café y el reconocimiento de la marcas Juan Valdez® y Café de Colombia, se determinó que Ecuador era un país viable para el desarrollo del negocio. De esta manera, como parte del programa de internacionalización, durante el 2008 se firmó una alianza con Latincafé S.A., sociedad ecuatoriana, para implementar el concepto de la red Juan Valdez® Café que incluye el desarrollo de los tres canales de distribución: tiendas Juan Valdez® Café, el

canal de grandes superficies y el canal institucional.

El nuevo socio de Procafecol, Latincafé S.A., tiene gran experiencia y trayectoria en el sector de cadenas de alimentos y bebidas. Forma parte de un grupo líder en cadenas de restaurantes, con más de 200 puntos de venta de diez marcas diferentes (KFC, Pizza Hut, Cinnabon, Baskin Robins, American Deli, El Español, entre otras)

El plan de negocios del proyecto contempla la apertura de 17 tiendas en los próximos cinco años, en las ciudades de Guayaquil y Quito. Adicionalmente, se ha contemplado que el café tostado y molido Juan Valdez® tenga presencia en las grandes cadenas de supermercados ecuatorianas.

La apertura de la primera tienda se hizo en el mes de septiembre en el Mall el Jardín en la ciudad de Quito. En el último trimestre del año 2008, se pusieron en operación un total de siete tiendas en el territorio ecuatoriano, las cuales han superado ampliamente las expectativas de ventas.



INTERNACIONALIZACIÓN

La nueva alianza en Ecuador se suma a las suscritas en el 2007 con el Grupo español Casual Brands y con Falabella de Chile.

Bajo el marco del acuerdo con este último grupo económico, se inauguró en el mes de abril de 2008 la primera tienda en el territorio chileno. La tienda fue ubicada en la zona de Manquehue, en la capital Santiago de Chile. Esta apertura fue muy bien recibida por parte de la comunidad chilena y todos los medios de comunicación importantes han hecho amplia referencia a la llegada de las tiendas Juan Valdez® Café al país.

Para fin del año, ya había siete tiendas abiertas, en las calles más comerciales de la capital chilena y en los principales centros comerciales y dos tiendas más listas para ser abiertas en el mes de Enero de 2009. El plan de negocios en Chile contempla la apertura de cerca de 21 tiendas de Café Juan Valdez® en los próximos años.



2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN: TIENDAS JUAN VALDEZ® CAFE



CANALES DE DISTRIBUCIÓN: TIENDAS JUAN VALDEZ® CAFE

Tiendas Juan Valdez® Café en el exterior

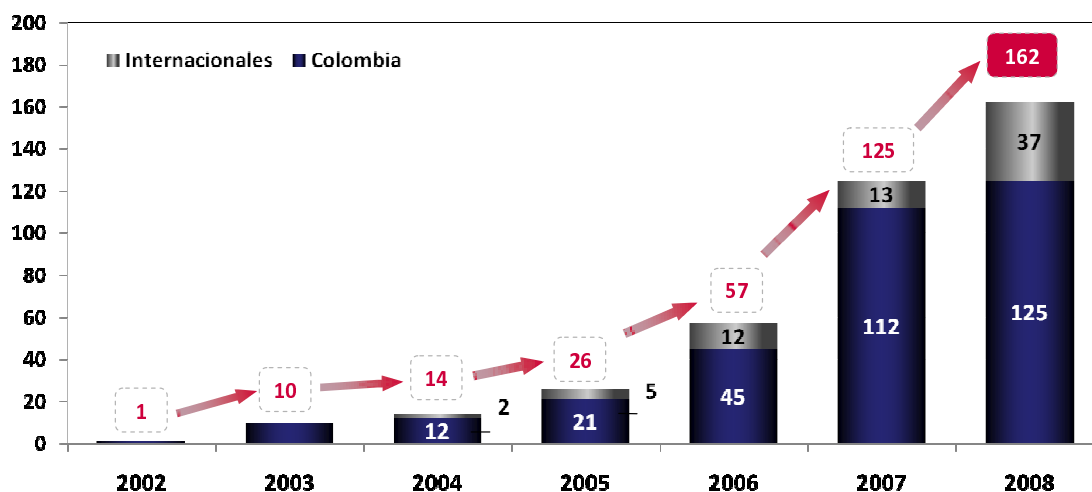
En Estados Unidos, bajo la alianza con Newslink, continúa con éxito la apertura de tiendas en los aeropuertos de mayor tráfico internacional del país. Así, durante el 2008, se inauguraron dos tiendas más, una en el aeropuerto JFK y otra en Newark. Estas aperturas se suman a la realizada en el 2007, en JFK, aeropuerto de la ciudad de Nueva York. Con esto la operación consolidada en Estados Unidos, alcanzó un total de 13 tiendas Juan Valdez® Café.

En España se finalizó el año 2008 con ocho tiendas Juan Valdez® Café en operación bajo el acuerdo de asociación con Casual Brands Group.



En conjunto, la operación en el exterior, considerando las nuevas tiendas en Chile y Ecuador, alcanza ya el número de 37 tiendas en cuatro países.

Evolución del número de Tiendas Juan Valdez® Café 2002-2008



CANALES DE DISTRIBUCIÓN: TIENDAS JUAN VALDEZ® CAFE

Tiendas Juan Valdez® Café en Colombia



En 2008 continuó el proceso de expansión de las tiendas Juan Valdez® con los diferentes formatos (terrace, completo, barra, kiosco y boutique) a lo largo del país. El número de tiendas llegó a 125, con una amplia cobertura en Bogotá y en las principales ciudades intermedias¹.

Este proceso de expansión, ha permitido que las ventas acumuladas del canal de tiendas Colombia durante el 2008 hayan llegado a 59 mil millones de pesos, lo que representa un incremento del 44% frente al año 2007.

Una parte esencial del comportamiento exitoso de las ventas se debe a la mejora significativa en la satisfacción al cliente² durante el 2008. Así, mientras a principio del año este indicador se encontraba en 90 puntos, al finalizar el año ascendió a 97, gracias a un superior posicionamiento del producto, mejor servicio al cliente y ambiente más agradable en las tiendas.



De la misma forma, la productividad de las tiendas mejoró significativamente. Durante el año 2008, la productividad promedio alcanzó siete transacciones realizadas por hora de trabajo, logrando alcanzar el nivel que se había trazado la organización como meta desde la implementación del esquema de contratación por horas en el año 2007, un nivel que es similar o mejor que el de competidores comparables.

¹ Ciudades Intermedias como Armenia, Barranquilla, Cali, Cartagena, Ibagué, Medellín, Montería, Pereira, Manizales, Rihacha, Santa Marta, Valledupar, Pasto, Popayán, Cúcuta, Bucaramanga y Neiva.

² Para hacer seguimiento al concepto integral de la experiencia Juan Valdez®, se desarrolló una unidad de medida denominada PAS (Producto-Ambiente-Servicio), que evalúa conceptos como calidad, presentación, limpieza, infraestructura, exactitud, rapidez y amabilidad a través de visitas periódicas de clientes incógnitos, evaluaciones de calidad y reportes de clientes consignados en el Libro Rojo de Sugerencias que se encuentra en cada una de las tiendas.

2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN: GRANDES SUPERFICIES



CANALES DE DISTRIBUCIÓN: GRANDES SUPERFICIES

Las cifras de ventas de este canal en el ámbito nacional e internacional presentan un crecimiento de 73% frente al año anterior, debido al esfuerzo realizado por aumentar los puntos de venta de las grandes superficies en los que se pueda encontrar el café Juan Valdez®. Es así como el producto se encuentra en más de 400 de Colombia y en 2.100 puntos de venta en el continente americano, posicionándose como el líder en las ventas de café Premium en Colombia y consolidando una significativa presencia en el mercado de grandes superficies internacionalmente.

Con tan solo un año de presencia, el café Juan Valdez® Liofilizado, ha obtenido una participación de mercado en Colombia de 3.5%. El café Juan Valdez Tostado y Molido, con dos años de presencia, participa en el mercado con el 4% del total de la categoría de café tostado y molido y de 70% en la de los cafés Premium.

En el ámbito internacional, vale la pena destacar la presencia del café Juan Valdez® en las grandes superficies de México, El Salvador, Ecuador, Chile y a partir de noviembre del 2008, no solo se puede conseguir Juan Valdez® en las tiendas Wal-Mart de la costa este de Estados Unidos, sino también en más de 500 puntos de venta de Kroger, una de las cadenas más prestigiosas de este mercado.



2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN: INSTITUCIONAL



CANALES DE DISTRIBUCIÓN: INSTITUCIONAL



Durante 2008 se realizaron importantes esfuerzos para intensificar la penetración en el segmento institucional dentro de los cuales se destacan la diversificación del portafolio de servicios y el aumento en el número de puntos de venta en Hoteles y Restaurantes.

De igual forma, se han fortalecido los negocios institucionales de Juan Valdez® con alianzas importantes como la celebrada con la aerolínea Avianca, que incluye servicio abordo y en sus salas VIP.

Actualmente, el canal cuenta con diversos puntos de venta en Colombia, de los cuales el 79% está en Bogotá y el 21% restante en Cali, Medellín y Cartagena. Dentro de los clientes más representativos del canal se encuentran las pizzerías Archie's, la Cadena Royal, el Grupo DLK, Hotel Las Américas, Hotel Bogotá Plaza, las tiendas Hard Rock Café de Bogotá y Cartagena, y la cadena Autosnack con cerca de 46 máquinas dispensadoras de café en diferentes locaciones.



3. INNOVACION EN PRODUCTOS



INNOVACIÓN EN PRODUCTO

Procafecol S.A. está comprometido con la promoción de la cultura de consumo de café y con la fidelización de sus consumidores. Uno de los principales procesos que apoya este objetivo es la constante renovación y dinamismo de los productos Juan Valdez® Café.

El proceso de desarrollo de portafolio de producto, interno o a través de alianzas estratégicas con terceros, ha estado direccionado al fomento de la diversidad de cafés especiales, al ritual y a las formas de disfrutarlos, así como a generar más momentos de consumo y a atraer nuevos clientes. Durante el 2008, la innovación fue una actividad constante, principalmente en las categorías de producto de café empacado y artículos de marca. Así, se llevó a cabo en promedio casi un lanzamiento semanal, consolidando 46 nuevos lanzamientos durante todo el año.

La categoría de café empacado incluyó un nuevo lanzamiento en la línea de cafés de origen, tres en la línea de cafés conmemorativos y siete en los cafés de ediciones especiales. Se amplió la línea de cafés de origen, incluyendo la zona céntrica del país con el Café de Origen Cundinamarca. Los cafés de ediciones especiales tuvieron un gran dinamismo incluyendo el café Sembradores de Paz, Madres del Tambo, Jóvenes Caficultores, Café Pasión, Kit de café con saborizante, y la segunda edición de café de la reconciliación en alianza con la ACR, apoyando en esta ocasión a desplazados del municipio de Santuario-Risaralda y Kit de Sachets con cinco variedades de café en una sola caja. Los cafés conmemorativos hicieron un homenaje a los municipios cafeteros de Aguadas, Quinchía y Planadas.



INNOVACION EN PRODUCTO



Al interior de la categoría de artículos portadores de marca también se llevaron a cabo variados lanzamientos. La colección color verde Pico renovó el portafolio de ropa en las Tiendas y el nuevo Bolso Negro de Fique propuso bolsas más amplias y cómodas que las de anteriores colecciones. Así mismo, se lanzó una nueva edición de manillas para apoyar programas de educación de la Fundación Manuel Mejía para los hijos de caficultores.

La innovadora máquina de Pods generó una opción diferente para disfrutar el café en porciones individuales (Pods), ya que permite preparar una bebida de café filtrado con la medida perfecta. Los dulces y galletas modernizaron su empaque con una atractiva presentación en lata convirtiéndose en una interesante opción de regalo.

En el portafolio de bebidas se introdujeron nuevos conceptos a base de café como los Cafélados, y los Fruppés, a base de frutas exóticas colombianas. Otros productos como Mentas fueron introducidos en las tiendas para complementar la oferta. Paralelamente, se llevó a cabo el lanzamiento del Agua H2Origen con un nuevo concepto de agua premium.

El último trimestre del año fue uno de los más activos en términos de lanzamientos por ser la temporada con mayor nivel comercial, para esto, Procafécol S.A. preparó nuevos proyectos como los cafés *VivAmerica*, una Segunda edición del café de la Reconciliación, y *Kit Orígenes* con las cinco variedades de los cafés de origen en presentación de 70 gramos. Adicionalmente, se introdujeron diferentes artículos portadores de marca como mugs, vajillas, termos, bolsas en lona y fique, carrieles, una nueva colección de ropa Colina, mochilas producidas por indígenas de la comunidad Kankuama de la sierra nevada de Santa Marta y un muñeco de la mula Conchita.

4. BENEFICIOS A LOS CAFICULTORES COLOMBIANOS



BENEFICIOS A LOS CAFICULTORES COLOMBIANOS

En Colombia son más de 500.000 familias que dependen directamente de la producción de café y es a ellas a quienes Procafecol S.A. quiere ofrecer excelentes precios por su producto y la posibilidad de ser reconocidas como las productoras del mejor café del mundo.



Durante 2008, la compañía adquirió 16.553 sacos de café verde especial de 70Kg que equivalen a cerca de 115 millones de tazas de café. El crecimiento en las ventas del café marca Juan Valdez® preparado, en grano o molido ha permitido mantener un importante sobreprecio de 20.35 USD¢/libra sobre el precio estándar del café que se paga en el país, el cual es transferido en su totalidad a los productores nacionales que le suministran a la Federación lo mejor de su cosecha.

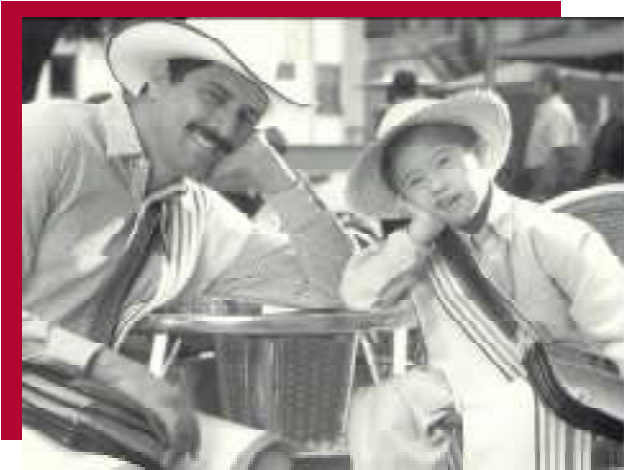
De otra parte, durante 2008, por concepto de regalías Procafecol junto con sus empresas filiales giró al Fondo Nacional del Café \$3.700.082.299³, los cuales se revierten enteramente en proyectos de impacto social y económico para las más de 500 mil familias caficultoras del país. Así mismo, durante esta vigencia Procafecol S.A. ha cumplido rigurosamente las normas legales vigentes sobre derechos de autor y propiedad intelectual.

³ Corresponde a la causación de gasto de regalías del último trimestre del 2007 y los tres primeros trimestres de 2008 por conceptos tales como derecho inicial y derecho de uso de marca Juan Valdez, Buendía by Juan Valdez y Bebidas Lácteas JV para los canales de Tiendas, Grandes Superficies e Institucional,

5. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y OTROS



SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y OTROS



Como parte de otros programas con contenido de responsabilidad social, Procafecol S.A. continúa apoyando el Programa de Inclusión Laboral de Jóvenes con Discapacidad Cognitiva de la Fundación Best Buddies Colombia. En el 2008, se avanzó en el proceso de selección y vinculación de dos nuevos jóvenes. Así, se consolida un grupo de seis jóvenes trabajando en las Tiendas Juan Valdez® Café de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cartagena.

Durante el 2008, Procafecol puso en marcha y reforzó algunos programas para contribuir a la mejora del manejo del recurso humano:

- En cuanto a generación de empleo, se generaron 165 nuevas plazas de trabajo en el año 2008 respecto del 2007, consolidando aproximadamente 770 empleos entre el personal de las Tiendas Juan Valdez y la oficina central.
- Se extendió el programa de intercambio internacional a un grupo de 12 empleados para vincularse a las operaciones en Estados Unidos, Ecuador y Chile.
- Se continuó con el esquema de trabajo por horas y jornadas flexibles para permitir, a más de 470 jóvenes de varias universidades del país, complementar sus actividades académicas con una actividad de generación de ingresos en su tiempo libre.
- Cerca de 48.000 horas, dirigidas a 640 personas, fueron invertidas en entrenamientos prácticos y capacitaciones presenciales en el oficio de barista. Así mismo, la herramienta de capacitación virtual (e-learning) fue implementada como plataforma para la transmisión de conocimiento a nivel nacional e internacional.
- Se avanzó con el plan de desarrollo de carrera en las Tiendas Juan Valdez® Café, bajo la figura de la “Escuela Juan Valdez”. Como resultado, 13% de la planta de personal a nivel nacional fue ascendida debido a su desempeño en este programa.

6. CAPITALIZACIONES



CAPITALIZACIONES



Federación Nacional de Cafeteros

Para cumplir con el proceso de expansión en el territorio colombiano, Procafecol S.A. demandó recursos de capital durante el 2008. Es así como, el 28 de marzo de 2008, la Federación Nacional de Cafeteros llevó a cabo una capitalización en la que incrementó su capital suscrito y pagado en \$7.500 millones, mediante la suscripción de 1.500.000 acciones ordinarias.

Corporación Financiera Internacional (IFC)

La Corporación Financiera Internacional, IFC por su sigla en inglés, decidió invertir 20 millones de dólares de los Estados Unidos en acciones. El primer desembolso por 12 millones de dólares fue recibido el 15 de mayo de 2008. Para Procafecol S.A., el ingreso de la IFC como accionista representa, no sólo una importante inversión, sino un soporte que confirma la seriedad y el alcance de los proyectos de valor agregado.



7. RESULTADOS AÑO 2008 E INDICADORES FINANCIEROS



RESULTADOS AÑO 2008 E INDICADORES FINANCIEROS

La estrategia de crecimiento adoptada por Procafecol S.A., junto con el esfuerzo y compromiso de la compañía por incrementar de manera rentable sus ingresos y ser más eficiente, ha generado una mejora sustancial en los resultados financieros respecto al año anterior y ha permitido alcanzar un estado de cobertura robusto de la marca en el territorio colombiano. Los resultados del año, permiten evidenciar una compañía mucho más madura en cuanto al manejo de gastos y a los procesos de producción y de compras.

Durante el año 2008 los ingresos totales de Procafecol, que incluyen las ventas por operación directa y los ingresos por cuentas en participación, sumaron \$73.974 millones de pesos, que corresponde a un crecimiento del 49% respecto al año 2007. El 80% de estos ingresos proviene de las ventas de las tiendas, el 3.8% de las ventas a las tiendas del exterior, y el 13.7% a las ventas de café en los supermercados y el remanente representa las ventas en el canal institucional (restaurantes y hoteles).

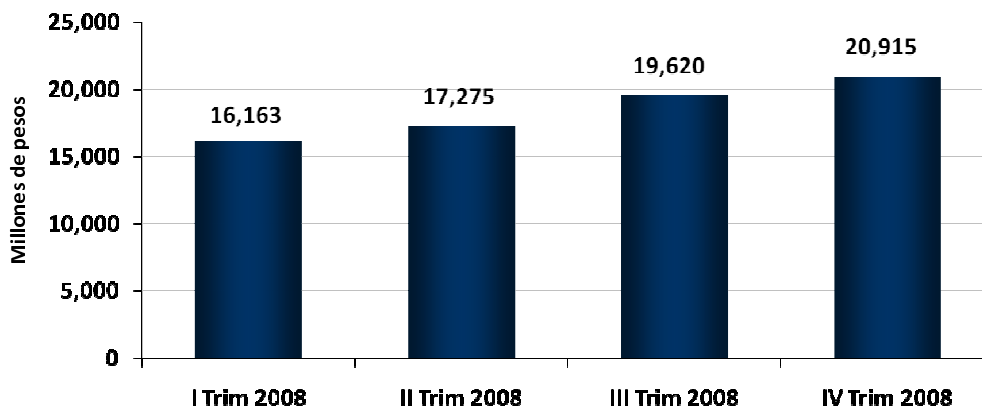
Este incremento en los ingresos permitió que la utilidad bruta alcanzara \$40.296 millones, lo que representa un incremento de \$14.378 millones respecto al 2007, cuando la utilidad bruta fue de \$25,918 millones.

Por otro lado, el costo de ventas presentó una variación de 42% respecto al año 2007, 7% menos que el incremento que mostraron las ventas de 49%, lo que condujo a un incremento del margen bruto de la compañía, que se ubicó en 54%. Estos resultados, evidencian cómo la organización ha logrado una mayor eficiencia en la producción.

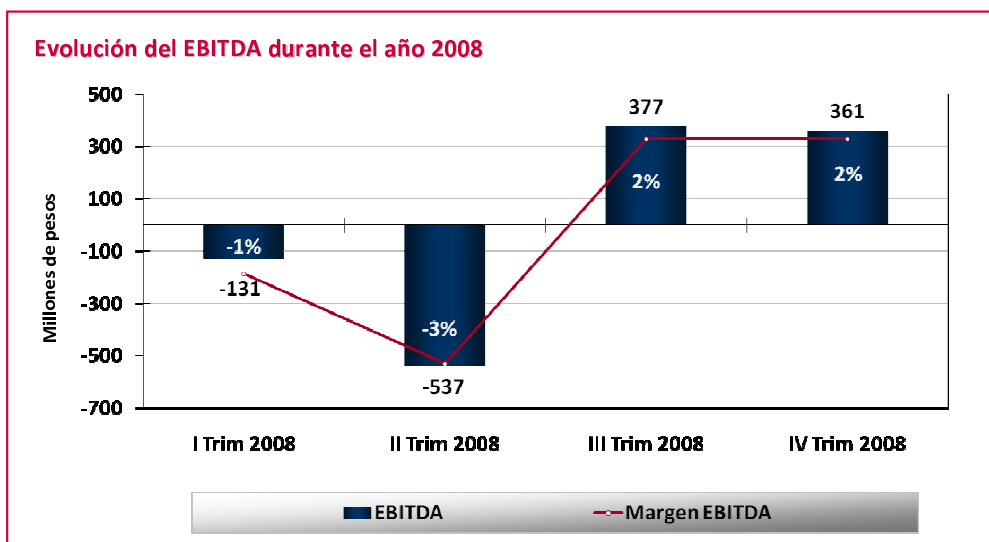
Mientras que las ventas crecieron en 49%, los gastos de operación lo hicieron en 40% y los gastos administrativos decrecieron en 7%, en comparación con el año 2007. Es así como en el 2008, los gastos operacionales de ventas y administrativos redujeron su participación como porcentaje de las ventas. Los gastos operacionales de ventas pasaron de representar el 49% en 2007 al 46% en 2008 y los gastos administrativos el 30% en 2007 al 19% en 2008.

Lo mencionado anteriormente, permitió una recuperación en la utilidad operacional de un poco más de \$5.635 millones. Es decir, que la utilidad operacional como proporción de los ingresos pasó de representar -26% en 2007 a -10% en 2008. La pérdida operacional se redujo en 43% reconociendo el efecto de las economías de escala.

Evolución de los ingresos durante el año 2008



RESULTADOS AÑO 2008 E INDICADORES FINANCIEROS



A partir del tercer trimestre del año, la compañía empezó a generar EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) positivo, hecho que marca una notable diferencia respecto al año 2007. Mientras que el cuarto trimestre del 2007 terminó con un EBITDA de \$1.014 millones negativo, el del 2008 finalizó con uno de \$361 millones, lo que representa un incremento de \$1.375 millones. Así, en los dos últimos trimestres del año, los resultados de EBITDA (Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización) fueron positivos, arrojando un resultado para el año completo de \$70 millones de pesos.

En cuanto a las cuentas del balance, el activo total durante el 2008 se incrementó en \$18.324 millones de pesos, lo que corresponde a un incremento de 17% respecto al 2007. Este incremento se explica principalmente por el crecimiento de los activos fijos, diferidos e intangibles en \$3.279 millones, \$2.258 millones y \$2.397 millones respectivamente, lo cual es necesario para continuar con el proceso de expansión.

Adicionalmente, las cuentas por cobrar a vinculados económicos registraron un incremento del 15% correspondiente a la expansión de las tiendas en el exterior.

Los inventarios promedio como porcentaje de las ventas pasaron de representar 12% en el 2007 al 9% en el 2008. Estas cifras muestran que la compañía ha sido más eficiente en el manejo de sus inventarios y la rotación anual de los mismos ha aumentado, pasando de 4 a 5 veces.

Las inversiones permanentes se incrementaron en \$2.629 millones, debido principalmente a las inversiones en Coffea Arabicas Beverages S.A, Promotora Chilena de Café Colombia S.A, Promotora Ecuatoriana de Café Colombia S.A, y Coffecol Inc.

Las cuentas por cobrar a clientes, derivadas de la operación de los canales de grandes superficies e institucional, crecieron en \$694 millones, lo que está acorde con la evolución en ventas que mostraron estos dos canales.

RESULTADOS AÑO 2008 E INDICADORES FINANCIEROS

Las obligaciones financieras crecieron en \$4.529 millones con respecto al 2007, cifra inferior respecto al periodo comprendido entre el 2006 y el 2007, cuando presentaron un incremento de \$28.229 millones. Este apalancamiento fue necesario para soportar el acelerado proceso de expansión y consolidación de las operaciones en Colombia y en el exterior.

Es importante mencionar que, en el 2008, la compañía recibió los desembolsos provenientes de la capitalización tanto de la Federación Nacional de Cafeteros como de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés). Estos desembolsos, tuvieron una repercusión significativa en las cuentas del patrimonio Capital Social y Superávit de Capital. La cuenta Capital Social, tuvo un crecimiento del 29% respecto al año anterior, lo que equivale a \$18.197 millones y la cuenta Superávit de Capital, tuvo un crecimiento del 192% respecto al 2007, equivalente a \$18.730 millones.

Como se mostró anteriormente, los resultados obtenidos en el 2008 muestran una mejora sustancial respecto a los del 2007. En el 2008, la compañía logró generar en el segundo semestre, un EBITDA de \$737 millones. Esto es un reflejo del favorable impacto que ha tenido el proceso de expansión y consolidación de la operación, y de la capacidad de la compañía para generar economías de escala y madurar sus procesos logísticos.

Proyecto de distribución de utilidades

El Código de Comercio en su artículo 151 en materia de utilidades sociales, establece que en ningún caso podrá distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores. En el ejercicio del año 2008 las pérdidas fueron de -\$9.015.037.240, en consecuencia, no se propone un proyecto de distribución de utilidades.

Indicadores Financieros Promotora de Café Colombia S.A

A continuación se presentan los principales indicadores financieros al cierre de diciembre 31 de 2008. Para realizar el cálculo de estos indicadores las cuentas del balance fueron promediadas con el saldo al 31 de Diciembre del 2007.

Indicadores de Liquidez

Estos indicadores miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo, guardando un adecuado margen de seguridad.

Razón Corriente	93,01%
Activo corriente / Pasivo corriente	

Prueba ácida	75,19%
Activo corriente - Inventarios / Pasivo corriente	

La razón corriente muestra que los activos corrientes cubren en 93,01% los pasivos corrientes de la compañía. Al no tener en cuenta el total del saldo de los inventarios en el activo corriente, el indicador se ubica en 75.19%.

RESULTADOS AÑO 2008 E INDICADORES FINANCIEROS

Capital de Trabajo	
El capital de trabajo permite apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente.	
Capital de Trabajo Activo corriente - Pasivo corriente	-2.588.244.991
Este indicador permite evidenciar que los pasivos corrientes de la compañía exceden en \$2,588 millones los activos corrientes.	

Indicadores de Endeudamiento	
Estos indicadores miden en qué grado y de qué forma participan los acreedores a corto y largo plazo dentro de la financiación de la empresa.	
Endeudamiento Total Pasivo Total / Activo Total	49,76%
Endeudamiento Corto Plazo Pasivo Corriente / Pasivo Total	62,23%
Apalancamiento Pasivo Total / Patrimonio	99,05%
El total de los pasivos representan el 49,76% dentro del total de los activos de la compañía.	
Por otro lado, la concentración del endeudamiento en el corto plazo es del 62.23%.	
El apalancamiento financiero, permite inferir que el patrimonio de la compañía está comprometido en un 99.05% con los acreedores.	

Eficiencia Operacional	
Estos indicadores miden el grado de eficiencia con el cual se manejan los recursos de la compañía y se logra la recuperación de los mismos.	
Rotación de Proveedores Costo de Ventas / Proveedores	10,90 Veces 33,03 Días
Rotación de Inventario Costo de Ventas / Inventarios	5,10 Veces 70,55 Días
Rotación Producto Terminado Costo de Ventas / Productos Terminados	64,63 Veces 5,57 Días
Rotación CXC Clientes Ventas / Cuentas por Cobrar Clientes	25,79 Veces 13,96 Días
Rotación del Activo Total Ventas / Total Activos - Depreciación - Amortización	0,58 Veces 618,62 Días
Ciclo Operacional Rotación Inventario + Rotación CxC a clientes	84,51 Días
Ciclo Efectivo Ciclo Operacional - Rotación Proveedores	51,48 Días
La rotación del inventario se incrementó de 4.85 veces (calculadas al cierre del 2007) a 5,10 veces. Esto muestra una mayor eficiencia de la compañía para convertir sus inventarios en ventas.	

RESULTADOS AÑO 2008 E INDICADORES FINANCIEROS

Rentabilidad	
Estos indicadores nos permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.	
Margen Operacional	
Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales	-10,08%
Margen Neto	
Utilidad Neta / Ingresos Operacionales	-12,21%
Es importante mencionar que los márgenes operativos y netos han mejorado (de -26,35% a -10,08% y de -27,99% a -12,21% respectivamente) con respecto al último ejercicio. Esto muestra una mayor eficiencia en la operación.	
ROE	
Utilidad Neta / Patrimonio	-15,03%
ROA	
Utilidad Operativa / Activos Totales	-6,24%
DUPONT	
(Utilidad Neta/Ventas) X (Ventas/Activo) X (Activo/Patrimonio)	-15,03%
(Utilidad Neta/Ventas)	-12,29%
(Ventas/Activo)	61,45%
(Activo/Patrimonio)	199,05%
Aunque los indicadores de rentabilidad son negativos, han mostrado una evolución positiva. El ROE (calculado como la utilidad neta sobre el Patrimonio) ha pasado de -26,08% en el 2007 a -15,03% en el 2008. El ROA (utilidad operacional sobre Activos totales) ha pasado de -13,84% en el 2007 a -6,24% en el 2008. El componente del DUPONT (Utilidad Neta/Ventas) pasó de -28,21% en 2007 a -12,29% en 2008, el componente (Ventas/Activo) paso de 52,11% en 2007 a 61,45% en 2008 y el componente (Activo/Patrimonio) pasó de 177,4% en 2007 a 199% en 2008.	

8. PERSPECTIVAS



PERSPECTIVAS

La estrategia de expansión internacional de corto plazo de la compañía estará focalizada en la consolidación y fortalecimiento de las operaciones ya abiertas, así como en la prudente exploración de nuevos mercados, principalmente aquellos que muestren mayor potencial en variables claves para el desarrollo del negocio.

Así, las decisiones de entrada a nuevos territorios estarán direccionadas a garantizar el éxito del concepto en el nuevo mercado. Para ello se tendrá en cuenta el consumo de café per cápita, el tamaño del mercado, el grado de competencia, el reconocimiento de las marcas Juan Valdez® y Café de Colombia, las preferencias de los consumidores por cafés suaves como el colombiano y la sensibilidad a temas de comercio justo y sostenibilidad ambiental, en donde el café Juan Valdez tiene una fortaleza.

Igualmente, la compañía continuará con su estrategia de búsqueda constante y prudente de socios estratégicos que cumplan con requisitos claves para el desarrollo del negocio, tales como: ser operadores originarios del país (actores locales en negocios afines), contar con una buena red de contactos y tener disponibilidad de recursos de capital que garanticen alcanzar una masa crítica de tiendas en un periodo de tres a cuatro años, así como la capacidad de desarrollar los canales de grandes superficies e institucional.

En Colombia se reforzará la eficiencia operacional y logística, la capacitación del personal en servicio, la homogenización y calidad del producto, y se continuará con la presencia en supermercados y en el desarrollo del canal institucional.

INFORME ESPECIAL: RELACIÓN ECONÓMICA ENTRE PROCAFECOL S.A Y SU ENTIDAD CONTROLANTE, ASÍ COMO SUS SOCIEDADES CONTROLADAS

De conformidad con las prescripciones de la Ley 222 de 1995 artículo 29 y atendiendo a la situación de subordinación de Procafecol frente a su entidad controlante y aquellas controladas por la compañía, se presenta el informe especial sobre las relaciones económicas sostenidas durante el año 2008, en los siguientes términos:

1. Operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio de manera directa o indirecta entre la controlante (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia) y controlada (Procafecol S.A).

En marzo de 2008, se formalizó la suscripción de un millón quinientas mil (1.500.000) acciones ordinarias de la Sociedad, por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Dicha capitalización incrementó su participación accionaria a un total de 12.099.740 acciones ordinarias y 45.144 acciones preferenciales sin derecho a voto para un total de 12.144.884 acciones, equivalentes a una participación porcentual del 7485.5469% en el capital de la Sociedad.

2. Operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio de manera directa o indirecta entre Procafecol S.A. y sus sociedades controladas.

NFCGC Invesments Inc.

Es una sociedad organizada de conformidad con las leyes del Estado de Delaware, Estados Unidos de América, que actúa como *holding* para la administración de las tiendas de café Juan Valdez en ese país. Esta sociedad fue constituida en septiembre de 2004, y Procafecol tiene una participación equivalente al 96.36% de la sociedad por un valor nominal total de US\$1.059.960.

Con ocasión de la reestructuración corporativa de las sociedades controladas por Procafecol S.A. en los Estados Unidos, a la fecha se ejerce situación de control de forma

indirecta sobre las sociedades NFCGC Café, LLC., NFCGC *Airports*, LLC. y NFCGC *Retail*, LLC. por intermedio de la sociedad filial NFCGC *Investments*, Inc.

Coffea Arabicas Beverages S.A.

Procafecol S.A. es titular, de forma directa e indirecta a través de Pod Col Coffee Ltda. y de NFCGC *Investments* Inc., del 99,95% del capital de esta sociedad constituida en noviembre de 2005 con domicilio en la ciudad de Bogotá. La actividad principal de esta compañía, es la comercialización de café colombiano en todas sus formas, la producción y comercialización de bebidas colas a base de café.

Pod Col Coffee Ltda.

A mediados de 2004 Procafecol adquirió 60 cuotas sociales y en el primer trimestre del año 2006, adquirió otras 939 cuotas sociales para un total de 999 cuotas, que representan el 99.9% del capital de la compañía. La sociedad Pod Col Coffee Limitada (PCC LTDA) tiene por objeto social la comercialización de café colombiano en todas sus presentaciones y formas -PODS, extracto de café congelado y/o estabilizado, máquinas de café, bebidas de café tipo gaseosas, café tostado, molido y en grano- en distintos puntos de venta a nivel nacional o a nivel internacional.

3. Operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio de manera directa entre Procafecol S.A. y otras sociedades en las que tiene participación.

Cafescol Tiendas S.L.

A mediados de diciembre de 2005, Procafecol S.A. adquirió Cafescol tiendas SL, por un monto de 250.000 euros. Esta inversión se registró por el método de participación hasta julio de 2007, ya que en agosto 3 de 2007 se firmó un contrato de asociación con *Casual Brand Group* S.L., adquiriendo esta compañía el 75% de las acciones y conservando Procafecol el 25% restante. De acuerdo al contrato con *Casual*

INFORME ESPECIAL: RELACIÓN ECONÓMICA ENTRE PROCAFECOL S.A Y SU ENTIDAD CONTROLANTE, ASÍ COMO SUS SOCIEDADES CONTROLADAS

Brand Group S.L. firmado el 4 de junio de 2007, se estableció que los socios deberían realizar futuras capitalizaciones hasta el 2009 y que las ampliaciones de capital de Procafecol se realizarán mediante compensación de acreencias. Cafescol cumplirá la función de operador de las tiendas Juan Valdez® en España.

Coffeecol INC.

El 28 de diciembre de 2007, Procafecol adquirió por un monto total de USD 265.470 dólares americanos, el veinte por ciento de las acciones en circulación de Coffeecol, Inc. Esta sociedad está domiciliada en el estado de la Florida, Estados Unidos, y su actividad principal es la comercialización de productos derivados del café 100% colombiano.

Promotora Chilena de Café de Colombia S.A.

En asocio con la compañía chilena S.A.C.I. Falabella se constituyó la sociedad anónima cerrada denominada Promotora Chilena de Café Colombia S.A., -"Procafecol Chile S.A."-, cuyo domicilio es la ciudad de Santiago, República de Chile. Procafecol S.A. posee el

35% del capital, correspondiente a 350.000 acciones y el restante 65% corresponde a la sociedad Chilena S.A.C.I. Falabella. A través de esta asociación se buscará penetrar masivamente el mercado del consumo de café *premium* colombiano en Chile, inicialmente con la inauguración de cerca 21 tiendas de Café Juan Valdez® en dicho país.

Promotora Ecuatoriana de Café de Colombia S.A.

En virtud del acuerdo celebrado el 11 de abril de 2008 y bajo el esquema de vinculación de terceros, Procafecol S.A y Latincafé S.A. acordaron la constitución de una sociedad domiciliada en la ciudad de Quito y denominada Promotora Ecuatoriana de Café de Colombia S.A., con el fin de instrumentar la operación en el Ecuador. De esta sociedad, Procafecol participa del 20%, correspondiente a 100 acciones, y Latincafé S.A. del 80% de su capital.

El plan de negocios del proyecto contempla la apertura de diecisiete Tiendas de Café Juan Valdez en las ciudades de Guayaquil y Quito.

INFORME ESPECIAL: RELACIÓN ECONÓMICA ENTRE PROCAFECOL S.A Y SU ENTIDAD CONTROLANTE, ASÍ COMO SUS SOCIEDADES CONTROLADAS

Resultados económicos de las Sociedades

Activos, pasivos, patrimonio y resultados: Sociedades Controladas

Los montos de los activos, pasivos, patrimonio y resultados de cada una de las filiales incluidas en la consolidación son los siguientes:

	NFCGC Investments Inc.		CAB S.A.		PCC LTDA	
	Diciembre 2008	Diciembre 2007	Diciembre 2008	Diciembre 2007	Diciembre 2008	Diciembre 2007
Total activos	\$18.668.900	\$14.747.904	\$840.096	\$720.858	\$1.470.331	\$ 1.012.279
Total pasivos	70.192.250	56.426.064	740.493	552.338	202.767	19.850
Patrimonio	(51.523.350)	(41.678.161)	99.603	168.520	1.267.564	992.429
Resultados	(6.194.541)	(17.013.678)	(168.916)	(269.074)	314.070	414.526

Cuentas por Cobrar: Vinculados Económicos

Cuentas por cobrar a vinculados

Cafescol Tiendas SL (1)	\$	-	\$	4.070.522
Coffea Arabicas Beverages S.A. (2)		402.546		411.957
Pod Col Coffee Ltda.		12.149		-
Promotora Chilena de Café Colombia		1.879		-
Federación Nacional de Cafeteros		4.139		-
NFCGC Investments Inc. (3)		66.352.808		53.353.738
Total		66.773.521		57.836.217
Menos porción corto plazo		13.749.167		5.010.366
Total largo plazo	\$	53.024.354	\$	52.825.851

Cuentas por pagar a vinculados (Nota 12):

NFCGC (4)	\$	219.723	\$	125.416
-----------	----	---------	----	---------

(1) El saldo a 31 de diciembre de 2007 corresponde a ventas de café en cuantía de \$309.878, servicios de supervisión de tiendas por valor de \$48.638. y al valor pendiente de monetizar del contrato de asociación firmado entre Procafecol y Casual Brand Group S.L. en el mes de agosto de 2007.

(2) Corresponde a préstamos de corto plazo pactados a una tasa DTF + 2% TA.

(3) A 31 de diciembre de 2008 y 2007 Procafecol ha desembolsado préstamos a NFCGC Invesments Inc. Por cuantía de \$54.821.101 y \$47.256.701 respectivamente y se han causado ingresos por cobrar por concepto de intereses por cuantía de \$8.498.187 y \$6.033.709 respectivamente. La tasa de interés pactada es LIBOR más 1.5%. La duración de los mismos es de 5 años y sus fechas de vencimiento son desde agosto de 2009 hasta diciembre de 2012, con capital e intereses pagaderos a su vencimiento. También incluye para 2008 \$2.699.017 correspondientes a ventas de productos y servicios.

(4) Corresponde a servicios prestados por NFCGC, para atención de eventos realizados a terceros por parte de Procafecol

INFORME ESPECIAL: RELACIÓN ECONÓMICA ENTRE PROCAFECOL S.A Y SU ENTIDAD CONTROLANTE, ASÍ COMO SUS SOCIEDADES CONTROLADAS

Durante los años 2008 y 2007, la compañía celebró algunas transacciones con vinculados económicos. Un resumen es como sigue:

	2008	2007
Prestamos a filiales:		
NFCGC Investments INC.	\$ 7.564.400	\$ 9.012.262
Cafescol Tiendas S.L.	-	2.006.517
Coffea arabicas Beverages S.A.	-	582.170
Intereses sobre préstamos a:		
NFCGC Investments INC.	2.601.303	3.053.910
Cafescol Tiendas S.L.	-	286.039
Coffea arabicas Beverages S.A.	40.590	11.661
Ventas de café y servicios:		
NFCGC Investments INC.	2.699.017	2.514.721
Servicios de supervisión de tiendas:		
Cafescol Tiendas S.L.	-	48.638
Venta de materias primas:		
Pod Col Coffee Ltda.	190.325	4.006
Compra de bebidas y materiales:		
Coffea arabicas Beverages S.A.	138.491	25.979
Pod Col Coffee Ltda.	703.715	15.912

Estructura societaria de Procafecol S.A. como holding de los proyectos de valor agregado de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

